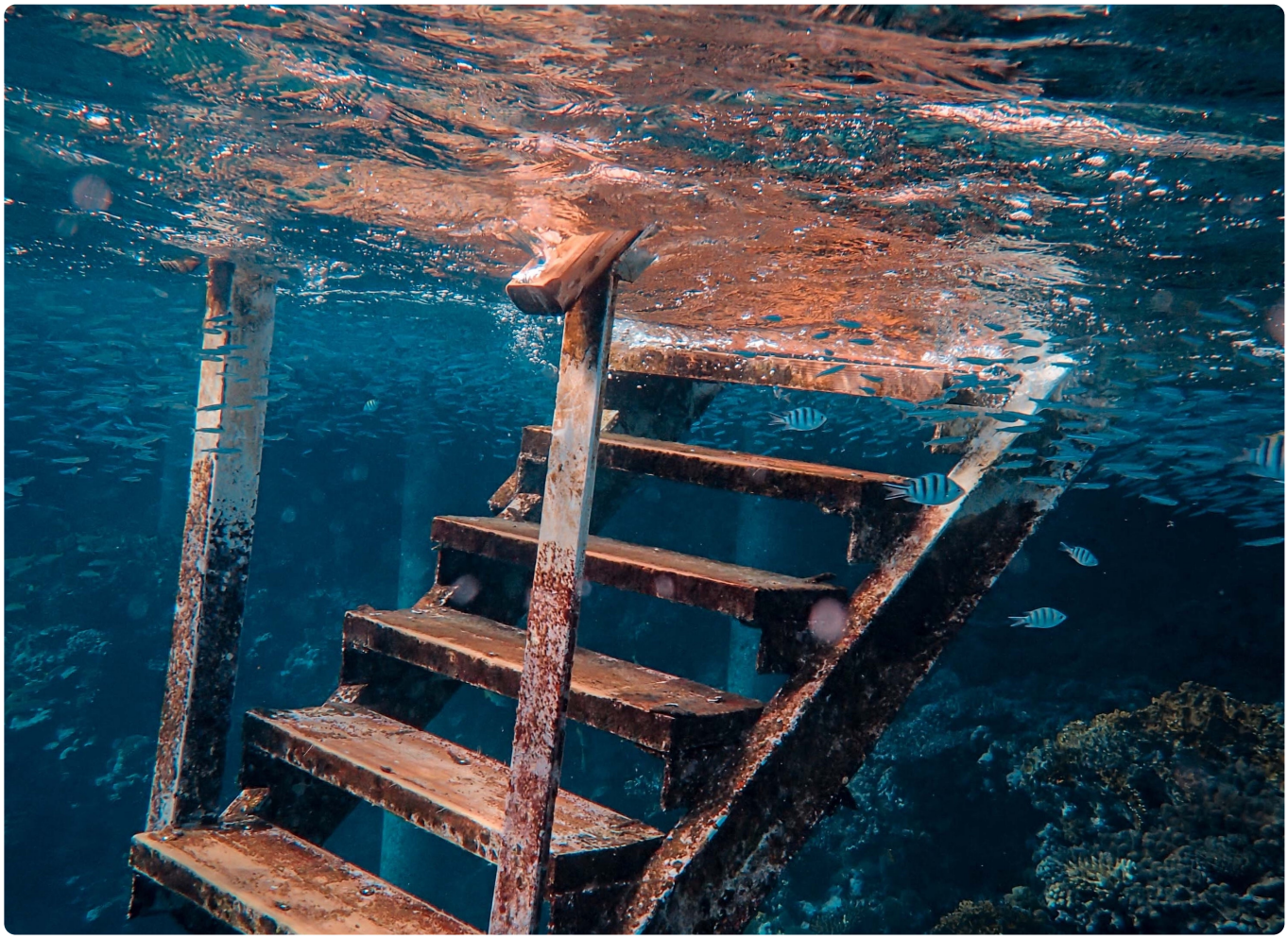
01 | 职业生涯发展规划：每五年登上一个新台阶

2020-10-26 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >



讲述：乔新亮
时长 19:00 大小 17.41M

你好，我是乔新亮，欢迎来到专栏的第一讲。在这一讲里，我想首先和你聊聊关于个人职业发展的规划问题。

作为技术人，大家学习 Java、Golang、算法、架构设计，这些都很重要，很棒！但在职业生涯初期，有一件事也很重要，那就是对职业生涯发展的认知，不然就会白白走上很多路。

你可能会想，老乔，你又不认识我，不了解我的情况，怎么给我讲职业规划？而且这个话题这么大，有没有实在一点的方法啊？

如果你确实存在这方面的担心，那么我要恭喜你，你的思考非常独立且理性。在学习新知识时，这非常关键。

但我们可以换个思路想想：很多成功的 CEO、CTO ，包括我，也没有专门学过什么职业规划，他们又是如何达成职业发展目标的呢？

作为一名从业 18 年的 CTO，我发现至少有一点是非常关键的，那就是：发展要快，每五年就要登上一个职业生涯的新台阶。

不要误解“台阶”的含义

每五年就要登上一个新台阶，这是什么意思？先不要急，听我讲一讲我自己的经历。

我 2002 年毕业，其实 2003 年就开始带团队了，但这个转变来得有点凑巧。当时我在神州数码，团队正在开发一款工作流引擎，leader 突然调离到其他岗位了。领导就找到我说，小乔，这件事你来牵头做吧。

我当时快吓死了 —— 我才刚毕业，学了几个月的 Java，没有任何的管理经验，就要承担这么大的一份责任，带比我经验丰富的老员工。不过我这个人遇事喜欢顶上去，于是就硬着头皮接了下来，最后确实做成了。

所以，在整个职业生涯的前五年，我是一边在工作中锻炼技术能力，一边学习带团队、做管理。到 2008 年时，我加入了 IBM ，那时已经是一名很核心的技术管理者。在 IBM 的时候，我的成长非常快。IBM 的人事有一个硬性规定：除非员工作出特殊或突出贡献，否则必须在一个岗位干满两年才能升职。但我好像只有一次升职符合人事标准，其他时间都是不到两年就升职。

就这样，我在 IBM GBS，从咨询经理一路做到副合伙人。后来我又去了苏宁，做到了副总裁。前后一算，差不多刚好用了 15 年左右的时间。

你可能会一拍脑门：噢，我懂了，新台阶指的是新职位，从程序员到管理者是一个台阶，从管理者到总裁办公室又是一个台阶，对不对？

错，大错特错。新台阶指的不是新岗位，更不是入职的企业规模、获得的薪资报酬。我认为，大部分技术人的职业发展可以笼统划分为三个阶段，分别是：

1. 做事（Do）。这一阶段，你的工作偏向执行，主要负责解决个人承担的技术任务；
2. 带团队（Manage）。这一阶段，你的工作偏向管理，主要负责协调组织，让团队实现更大价值；
3. 业务决策（Lead）。此时你的工作应该是思考公司的业务发展，能站在公司的角度进行战略决策，更像一个创业者。

从一个阶段迈入下一个阶段，就是“跨台阶”。

为何不用职位作为台阶划分的标准呢？因为每个公司的情况各有不同。有些人虽然 Title 是技术总监，可他实际属于创始团队，他的意见对于公司战略举足轻重；有的人 Title 是副总裁、CTO，可在企业决策层毫无话语权，本质上还是一个“包工头”的角色。

刚刚毕业一年，我就在以 Leader 的角色落地项目，可那时我能算名副其实的管理者吗？其实不能，本质上，我还是主要负责自己这摊事，主要谋求个人技术能力的成长。

以职位作为划分标准，非常容易陷入误区，对自己的实际情况产生误判。当然，拿薪资做标准就更不靠谱了，我个人有一次上台阶甚至是降薪达成的，收益在于未来几年的高速发展。

为何五年必须上一个台阶

那么，为什么我们必须五年登上一个台阶呢？七年行不行，十年行不行，不上台阶行不行？多累呀！

在你个人的角度看，完全没问题。可能当下你就身处一家不错的公司，薪水也很高，工作也很舒心，好像没必要折腾。

但在老板的角度看，这件事儿完全是个简单的性价比问题。时间不断流逝，员工只是资历更深了，个人能力却没有迈上新的台阶，那么性价比就会下降，人力成本和个人价值开始不成正比。在大部分商业公司里，能力差不多的情况下，雇佣一名 35 岁的程序员和一名 25 岁的程序员，哪个性价比更高？答案是显而易见的。

没有迈上新台阶，往往就意味着你的个人成长已经停滞了。比如，你开始变得很闲，觉得写代码很简单，大不了在 GitHub 上复制粘贴一段，稍微改改。但除了 Copy 代码之外，你又没有更多、更大的挑战，于是一直这么闲下去，眨眼就成为了公司的“待清理对象”。

很多人没有意识到这个“慢性死亡”的过程，因为这种停滞有时会被掩盖住。这一点在当下快速发展的头部企业内，表现得尤为明显。

在我看来，身在阿里、腾讯的许多总监，其实都身处危机之中。看似他们的职业生涯在高速发展，升职、加薪，但那是因为企业在高速发展，你身处的平台处于上升期。

就像我在苏宁时，团队内的很多人都被阿里挖走了。为什么阿里会去挖他呢？当然，部分原因确实是他工作做得很不错。但客观来看，肯定还有苏宁这个平台和品牌的影响在，高频的“挖人”通常只存在于大厂和大厂之间。

倘若脱离了苏宁、阿里、腾讯，你还能贡献同样乃至更高的价值吗？在思考个人成长时，**一定要清晰地区分平台价值和个人价值**。

说句最实在的话，如果你的成长停滞了，那么即便是一名应届生入职，对你来说都可能是种压力。我刚毕业时可是很拼的，与我合作的老员工，很可能会感觉到压力。

当然，到此为止，我们所说的“上台阶”都是围绕「技术人走管理路线」来讨论的。也有很多同学就是喜欢技术，也想在技术领域深耕下去的。

我个人的建议是，如果你恰好入职了一家纯技术公司，比如数据库公司 PingCap ，那么你就拥有了成为技术专家的好契机，确实可以尝试始终走技术路线。

但如果你入职的是业务驱动型公司，如苏宁、海尔，就要小心了。**成为技术专家比成为管理者更难**，一般要做到一个城市、一个行业屈指可数的顶尖专家，才能拥有更广阔的发展前景。更要命的问题是，在业务型公司内，技术本身没有直接价值的，也不具备太高的壁垒，同行业、同城市有太多的人可以替代你的位置，这时你的个人价值就会被稀释。

管理岗位则不一样，管理注重的是团队协调和集体的价值实现，能管 1,000 人和能管 10,000 人是截然不同的概念，适用于中国大部分公司的发展需求。

这也是为什么，在中国，大龄管理者的数量远远高于大龄程序员。

所以我以大部分技术人的职业发展路线为例，以五年为一个界限，来讲今天这个话题。为何必须是五年呢？其实也没有那么绝对，但一个阶段五年，三个阶段就是十五年了。你想一想，人的一生能有几个黄金十年啊。如果太慢了，年龄会成为你成长的最大障碍。

登上新台阶的时机与方法

明确了五年登上一个新台阶的含义和必要性，要了解时机和方法则很简单。

上台阶的时机，我在前文其实提到了，就是你开始闲下来、成长停滞的时候。

至于方法，大致有两条，全部与个人成长息息相关，不存在取巧的成分：

1. 首先，多学习，尤其是年轻时，一定要安排时间用来学习。我相信目前在读专栏的你，已经有这个意识了，恭喜你，你很棒！
2. 其次，找到一个好的导师。比如，找到你们公司的技术大牛，请他吃饭。大部分时间里，一起吃饭就会增进感情，这事儿很简单、也很划算。尤其是刚毕业时，千万别太抠！

你可能会说，就这样？这就完事了？

并没有，“五年登上一个新台阶”，是个重要且成熟的认知，但在实践时却经常跑偏。

有些人是时机把握不好，担心过早走上管理岗位，会导致技术基础不够扎实，为以后的发展埋下隐患。在业务型公司，这点非常好验证。业务型公司采用“自顶向下”的模式来验证技术水平，比如你支持的系统稳定性如何、扩展性怎么样、性能怎么样、故障时间控制得怎么样，这些都是标准。

也有人会过高评估自己的能力，抱怨公司有眼不识千里马。遇见这种情况，我通常会建议大家出去面试、找工作，通过双向选择，验证一下自己的能力。

有一次我和团队开玩笑说，如果觉得公司待你不公平，可以出去面试，拿到 Offer 后回来找我，我给你涨薪到新 Offer 的水平。当然了，如果你真的想这样验证能力，注意寻找情

况类似、处于同一发展阶段的公司，如果是资本大量进入、正在高速扩张、不计员工性价比的公司，一般薪资会有溢价。

我觉得最不靠谱的是，一些同学因为工作不顺心，就去创业了。创业是迈上一个更高的台阶，对个人能力的要求很高。如果你在平台的加持下，都做不好分内工作；失去了平台的帮助，就能成功了？我不这样认为。有些创业者确实运气很好，但我相信 99% 的人没有那样的好运气。

当然，我也不是说，大家只要努力学习、找到一个好的导师、正确把握时机，就能飞速成为 CTO，那就是鸡汤了。

事实是，业内存在相当一批管理者，个人能力是有点欠缺的，很容易成为下属的成长瓶颈。在他们的管理下，你很难迈上新台阶，**该跳槽的时候，要果断跳槽**。

我常对我的团队说，你们只管长本事，长了本事后，如果我不给你加薪，你就跳槽，我还可以帮你介绍工作。这对我自己也是一种逼迫，逼着自己制定好团队的激励措施。

无论如何，你要记住：成长、登上新台阶、再成长，这一循环是我们做许多决策的出发点。

结语

时间过得很快，专栏的第一章第一讲，到这里就接近尾声了，我们聊了很多关于职业规划的认知问题。

最后我想提醒你，能够五年登上一个新台阶，已经算是成长得非常快了。如果你没做到，也不要为此苛责自己，继续努力，让自己能进步，相信自己能进步，然后登上新台阶。

其实在工作的早些年，我自己也没意识到成长速度和阶段性规划的重要性。回过头去看，如果我能早点意识到这一点，在迈上第一个台阶前，多多留意管理方法；在迈上第二个台阶前，多多学习财务知识，那么我的发展会更好。

今天，我把这份认知分享给你，希望也能帮到你。

如果你在读过之后，能有所收获，那我就非常、非常开心了。

41 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 开篇词 | 削弱运气的价值

下一篇 02 | 到底该怎么理解工作与薪资的关系?

精选留言 (31)

写留言

术子米德
2020-10-26

有本事，去市场拿到好Offer，再来谈涨薪
这是我在公共场合听到的最挑衅的激励，没有之一
以前我也带过小团队（30人左右），刚开始特别担心成员离职，感觉把你技术培养起来，就去外面找更高薪资。后来，逐渐理解到，原来他们出去涨50-100%的薪资，既是在我...
展开

作者回复: 你好，术子米德
看着有点突兀，但其实很实际，每个人都不傻，希望管理的团队发展的越来越好，这样自己就很有成就感

7

小学一年级
2020-10-27

老师开篇跟第一篇都提到了＂财务知识＂，财务知识具体指什么？对业务决策很有帮助吗?

作者回复: 小学一年级，你好
这里说的就是要有财务思维，知道做事的价值，从财务的视角思考，从财务的视角计算对企业的价值，这样目标导向性就很强，也容易出成绩，事半功倍

2

hary
2020-10-27

被讲师这一份，不端架子，不来套路，诚挚实在的态度及热情，深深感染了。您是，极客时间里边，唯一令我眼前一亮的导师，很幸运能聆听您的指导，感谢。

展开

作者回复: hary，您好，
您这评价太高了， 谢谢。多交流，一起成长

2

David Mao
2020-10-28

【解惑】乔老师这一讲回答了我心中长久以来的困惑，从底层的思维和角度讲解了职业发展规划。
名句：没有什么比成长更重要，成长才是解决很多问题的根源。
【问题】我在一家传统业务转型的公司，应公司业务发展需要，从一名软件测试管理者转为一名运维管理者，烦请乔老师对运维管理这个职业的发展路线做一下点拨？我做的是...

展开

1

Tony.xu
2020-10-27

讲的很好，很有收获，感谢乔老师。
咨询一个现实管理工作中会遇到鲶鱼和沙丁鱼的问题哈。（大型机构已经遇到过）
举例如下：
一家大型机构引入了一个鲶鱼类型的初创团队做新业务，并且执行力很高，
由于业务需要和公司老团队协作，渐渐的这个团队发现配合的周边所有老团队执行力都...

展开

作者回复: Tony.xu，你好，
如果自己是大团队的管理者，一定不能让这种事情发生，激活团队活力说的就是这个。
但如果自己是有价值的团队，做好自己，提升能力； 提高谈判能力，为团队争取利益；影响领导，改变公司。这几个越来越难，实在不行，就离开，最基本的，不能影响自己提升能力。

1 1

Sochooligan
2020-10-26

“五年应该上一个台阶”，不仅仅是一语惊醒梦中人，更是一种可以实践的好方法。可以用来回顾自己的工作经历，找到发展受限的根源和努力的方向。

展开

作者回复: Sochooligan，你好
总结的好， 有个清晰的目标，更容易实现这个目标

1

A😇芳
2020-10-28

早规划，早变化

展开

作者回复: 你说的没错

syg
2020-10-27

乔老师，这课程是最地气，最可借鉴的成功，本人刚从架构师做管理，课程对我触动很深，极客时间很多课程我都是倍速播放，乔老师课程是唯一重复听几遍的，期待更新，虽未谋面，亦是良师

作者回复: 你好，syg
谢谢你的认可，对实际有帮助就是对我做这件事情最大的动力，感谢

张浩
2020-10-27

感谢乔老师的分享，这两天思考了很多，尤其是自己未来朝哪个方向发展的问题。

作者回复: 你好，张浩，
真棒，一切的学习如果最后能变成自己的，一定要多思考，结合自己的情况思考，然后变成自己的，做裁剪，做调整，那种感觉其实我自己的理解是很好的，感觉自己在上一个台阶

龙九子
2020-10-27

毕业到现在，第三个五年马上就过完了，希望能跟着乔老师这个课程，迈过这个五年坎，上一个新台阶！

作者回复: 你好，龙九子，
加油，

极爷
2020-10-27

求教下没有成为管理者的情况下怎么快速提升技术能力的？

作者回复: 极爷，你好
最好的办法是学习， 然后使用， 在核心的岗位实践学习到的东西。
尤其是有时候，打一场硬仗，可以快速提升技术能力

每天晒白牙
2020-10-27

刚好处于工作第5年的阶段

展开

作者回复: 每天晒白牙，你好，
加油

思维
2020-10-27

收获：技术公司与业务驱动公司的区别

展开

作者回复: 思维，你好，
清楚公司，清楚自己的特点，确定方向，然后努力

嘻同学
2020-10-27

感谢分享，很有感触

展开

作者回复: 嘻同学，你好
谢谢你，多交流，多反馈

陈云龙
2020-10-27

一年一度的面试节来了

展开

作者回复: 陈云龙，你好，
加油哦

夏公子
2020-10-27

不喊乔老师了，喊乔哥~哈哈哈

展开

作者回复: 夏公子，你好
哈哈，这个亲切

夏公子
2020-10-27

乔老师，早上好~

1.【疑惑】您把职业发展划分为三个阶段，从一个阶段进入下一个阶段就是跨台阶，那么职业生涯中就只有两次跨台阶的机会，应该不合适吧?

...

展开

作者回复: 夏公子，你好，

1 3个5年就是15年了，其实上不去也很难了，加油

2 总结的真好，多谢反馈

glutton

2020-10-27

上台阶的时机:当前工作大部分是重复劳动，没有挑战

下一个工作:更贴近下一个台阶的工作

之前一直对第三个台阶没有概念，现在终于清楚了

目前在第二个台阶上待了快7年，要赶紧踏上第三个才好，哪怕是降薪也可以接受

对可以降薪去的岗位也有了明确的标准...

展开

作者回复: glutton，你好

加油，人生永远不晚，你一定可以成功，加油

李

2020-10-27

乔老师，我觉得在中国技术走管理路线，很容易变成一条死路。在运气没那么好的情况下，一个如果公司本身出问题，另一个或者自己遭遇办公室斗争失败。这种情况下再去找工作，特别年龄大后，比技术类的找工作会麻烦的很多。我说的是普通人大多数的情况。所以，我觉得文章里的说走管理的观点对大多数技术人来来讲有点危险。容易形成错误的认知。

展开

作者回复: 李，你好

谢谢你的提醒。提升能力是最最重要的， 管理路线的基础是专业， 文章三个方面，重要的认知，管理能力，专业能力，一个优秀的管理者这三方面必须都具备

浪客庆遥

2020-10-27

你的认知决定了你能走的多远，希望学完这门课能拓深自己的认知层次。感谢乔老师的分享，受益匪浅。

> 作者回复: 浪客庆遥，你好
> 谢谢你，多交流